

معوقات الإبداع الإداري لدى القادات الأكاديمية  
في جامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية

إعداد

د/ عمير يتيم العنزي

كلية التربية والآداب

قسم الإدارة والتخطيط التربوي

جامعة الحدود الشمالية

## معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية

### الملخص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية والوقوف على سبل تفعيل الإبداع الإداري لدى هؤلاء القادة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة للتعرف على معوقات الإبداع الإداري مكونة من سبعة محاور و(٣٣) فقرة. وقد تكونت عينة البحث من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية (عمداء -وكلاء - رؤساء أقسام) من الذكور والإناث وعددهم (٦٠) قائداً.

وقد توصل البحث لعدة نتائج كان أبرزها ما يلي:

- تراوحت درجات وجود معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية ما بين المنخفضة والمتوسطة، وسجلت المعوقات (التمسك بالأنماط المألوفة) و(زيادة أعباء الدور كمياً) أعلى درجة، في حين سجل معوق (غموض الدور) أقل درجة للمعوقات.
- أشارت نتائج البحث إلى عدم وجود عامل المساندة الجماعية كأحد عوامل الإبداع الإداري بين القيادات الأكاديمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس لصالح الذكور. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بعدة توصيات أبرزها:
- إجراء دورات تدريبية للحث على الإبداع وتدريب القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية على متطلباته ومقوماته.
- النظر في تعيين القيادات الأكاديمية وفقاً للمهارات الإبداعية في الإدارة.

## مقدمة:

تنمو عمليتا الإبداع والتغيير نمواً متسارعاً في القرن الذي نعيش فيه ويتأثر كلاً من الأفراد، المجتمعات، والمؤسسات سلباً أو إيجاباً بهاتين العمليتين، الأمر الذي نتج عنه ظهور مصطلح " الإبداع الإداري " مراراً وتكراراً وخاصة داخل المؤسسات الناجحة، ومن البديهي أن تتأثر المؤسسات التعليمية بالتغيرات التي تحدث فيما حولها.

والإبداع وفقاً لمقولة أرنولد توينبي "مسألة حياة أو موت فبدونه لن تستطيع المجتمعات مواصلة الحياة كما ينبغي لها أن تكون، و أصبح الإبداع هو المحك الأكثر حسماً في التنبؤ لمجتمع ما بالازدهار والتقدم أو الانزواء والتقهقر إلي مراكز متأخرة في سلم الحضارة البشرية لذا فإن المجتمعات-الحديثة منها علي وجه الخصوص-أصبحت تولي عناية وأهمية كبرى للإبداع والمبدعين علي اختلاف تخصصاتهم واتجاهات إبداعاتهم ". (عبد الله، ٢٠٠٧م)

وبالإشارة إلى الإبداع الإداري (Administration Innovation) فالأمر يمتد ليشمل كل ما يخص الإدارة والقائمين عليها، وهو بالغ التأثير في النظم الإدارية للشركات والمؤسسات المختلفة والعاملين بها من حيث التواصل بينهم واللوائح والإجراءات التي تُنظم أعمالهم والأدوار التي يقومون بها، وخطوط الاتصالات التي يرتبطون بها داخل المجتمع الداخلي وفيما بينهم وكذلك بينهم وبين بيئتهم الخارجية (القاسمي، ٢٠٠٢م)

ويعرف الإبداع الإداري بأنه " مجموعة الإجراءات والعمليات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة، ويقوم الأداء الإبداعي بتحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة أكثر إبداعية " (الجرادة والعريمي، ٢٠١٢م).

كما يُشير بيرنر Bernard إلى الإبداع الإداري على أنه " توليد الأفكار المبتكرة وتقديم الحلول إلى المشاكل والتحديات اليومية " (أبو النور، ٢٠١٢م)

كما يُمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه " الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية مما ينتج عنه اكتشاف أفكار أو نظريات أو اختراعات أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانيات المنظمة وبما يُساعد على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين بها " (هاشم، ١٤٢٤هـ)

والإبداع في الإدارة هو " القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لمصالح المستفيدين من عمل الشخص الإداري وهو الاستخدام الذكي للمواد المتاحة، والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة وغير واردة في المنظمات التي تفتقر إلى الإبداع والمبدعين " (خير الله، ٢٠٠٩م)

وبالإشارة للجامعات بوصفها المؤسسة التي يُسلط عليها البحث الحالي الضوء فيمكن تعريف الإبداع في الإدارة الجامعية " بأنه القدرة على إيجاد أشياء جديدة، قد تكون أفكاراً أو حلولاً لمشكلة أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة، وقد يشتمل الإبداع على كل مدخلات الجامعة وعملياتها ومخرجاتها أي أن مجالات الإبداع هي أوسع وأشمل من أن تُذكر " (الخطيب، ٢٠٠٧م)

ولقد بات الإبداع الإداري لازمة أساسية لنجاح المؤسسات المعاصرة لتتمكن من التغلب على المشكلات التي تواجهها خاصة في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة التي تتميز بها بيئة غنية بالمؤسسات المختلفة (جبر، ٢٠١٠م)، حيث يُعد الإبداع الإداري مطلباً حتمياً للتغيير المؤسسي، يمكن المؤسسة من الحفاظ على بقائها في ظل بيئة متغيرة، والإبداع لا يمكن تلك المؤسسة من البقاء فحسب ولكنه يمكنها أيضاً من الوصول إلى كل ما هو جديد مما يؤدي بها في نهاية المطاف إلى النمو والازدهار (عيد، ٢٠١٥م)

ولقد أصبح الإبداع سمة تتسم بها المؤسسات في العصر الحالي لا سيما الجامعات العالمية وخاصة الجامعات صاحبة الترتيب التنافسي والمتقدم والتي تهتم بالبحوث والتطوير وتقوم بتخصيص جزء من الميزانية الخاصة لها ولتحسين أدائها الإداري، وزيادة إنتاجيتها (Dawson & West 2002)

ولقد أدركت الدول المتقدمة هذا العامل التنافسي، واستطاعت أن تخطو خطوات متقدمة في هذا المجال بالرغم من وجود العديد من الصعوبات والتحديات التي تؤثر في فاعلية الأداء الإداري، وقد يصل الأمر أن تقف تلك التحديات في طريق نمو الإبداع لدى القيادات في المؤسسات العربية خاصة الحكومية، ومنها الجامعات السعودية التي هي في أمس الحاجة إلى قيادة التغيير داخل بيئتها الجامعية من خلال القادة الأكاديميين (العتيبي، ٢٠١٠م)

والجامعة هي إحدى المؤسسات، التي بإمكانها أن تُصبح مبدعة إذا كانت توفر خدمة تتسم بالجدية والأصالة والتميز ينتج عنها آثاراً اجتماعية إيجابية، أو إذا قدمت شيئاً جديداً ابتكارياً غير مألوف من أجل المجتمع، أو تخلت عن الأساليب التقليدية للإدارة واتبعت أسلوباً إدارياً جديداً قادراً على مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات والمشكلات، وله القدرة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، والعمل على خلق ظروف جديدة مرغوبة تُسهم في حل مشكلات المجتمع، وترفع من شأن أفرادها اجتماعياً وثقافياً واقتصادياً وسياسياً. (الخطيب، ٢٠٠٧م)

كذلك تبحث الجامعات عادةً عن مكان لها في الصدارة، ولن تستطيع ذلك إلا من خلال كلياتها بما تمثله من طواقم بشرية، تشكل حجر الأساس في الإبداع وخلق

المستجدات من أجل النمو والتطور والديمومة والقدرة على المنافسة بين مثيلاتها، وهذا يأتي من خلال قدرة عمداء الكليات على إدارة الإبداع والقدرة على الابتكار والذي يشكل القدرة على تحويل الأفكار إلى سلع جديدة أو تطوير سلع أو خلق خدمات أو أساليب إدارية وقيادية توصل إلى التميز. (الصليبي، ٢٠١٥م)

ومن ثم أصبحت تنمية الإبداع أحد أهم الضروريات والعناصر اللازمة لإدارة الجامعات العصرية، ومن أهم السمات التي يجب توافرها في القيادات الأكاديمية، ويرجع ذلك لتزايد الطموحات وتعدد الاحتياجات وتنوعها، وتعتبر ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات في جميع اتجاهات ومجالات الحياة دافعاً ومحركاً نحو ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار في إدارة العملية التعليمية حيث تحتاج تلك العملية مثل غيرها من العمليات بل أكثر منها إلى أن تكون لإدارتها أسلوباً ينطوي على الإبداع والابتكار والتجدد والديناميكية في كل نواحي العمل الإداري. (عزوز، ٢٠١٤م)

فالإبداع دعم قوي لإدارة المؤسسات التعليمية ويعطيها الثقة للصدوم أمام المؤسسات المنافسة والتحديات المستقبلية، والجامعات المتميزة والمبدعة هي وحدها القادرة علي تحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق ويتطلب ذلك من المستويات والوحدات الإدارية المختلفة فيها جهوداً مكثفة لتدعيم السعي نحو مزيد من العمل الإبداعي والتميز في الإنجاز والتطور في الأداء. (عبابنة والشقران، ٢٠١٣م)

وتظهر الشخصية المبدعة غالباً في البيئة التي توفر عناصر الإبداع وتعمل على تنميته، حيث لا فائدة من نشأة الفكرة الإبداعية وحولها بيئة لا تدرك أو لا تفهم المعنى الحقيقي للإبداع، حيث تحتاج ممارسة الإبداع رصداً للموارد واستثماراً لا يستند على النتائج المرتقبة أو قصيرة المدى، فضلاً عن ضرورة التفكير المشترك من قبل جميع من في البيئة المحيطة لدعم الفرد المبدع في إطار قيادة متميزة فكرياً وسلوكياً وطموحاً (بلهادي، ٢٠٠٨م)

كذلك يتأثر الإبداع متأثراً سلبياً بالمعوقات التي يمكن أن تعترض مساره، والتي قد تحول دون تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج المرغوبة، ومن ثم وأد الإبداع في مهده. (الطار، ٢٠١٢م)

حيث يواجه الإبداع أثناء إجراء العمليات المختلفة التي يشتمل عليها العديد من المعوقات الإنسانية والإدراكية والمؤسسية، مما يستدعي معالجة الآثار التي قد تنتج عن تلك المعوقات، وكذلك تحديد وتشخيص المعوقات بدقة (عبد الله، ٢٠٠١)

كما يرى drucker1995 "أن الإدارة التي لا تعرف كيفية إدارة الإبداع والبحث عن معوقاته والعمل على إزالتها هي بالطبع إدارة عقيمة غير متكافئة مع مهامها" (مصطفى، ٢٠١٤م)

والمقصود بمعوقات الإبداع الإداري: الصعوبات والعراقيل التي تعيق التفكير الإبداعي لإنتاج أو استثمار أفكار. (رمضان، ٢٠١٣م)

ومن الجدير بالذكر ما أشار إليه الملكاوي (٢٠٠٢م) من أن "معوقات الإبداع ومحدداته التنظيمية في الوطن العربي تتمثل في: الخوف من الوقوع في الخطأ والظهور بمظهر الفاشل، وتقديس الأساليب والمعلومات المعروفة واعتبارها قوانين ومسلمات، عدم الثقة بالنفس والشعور بالعجز" (الملكاوي، ٢٠٠٢م) ويؤكد القريوتي ٢٠٠٠م على "أهمية إتباع المنهج العلمي في تشخيص المعوقات الإبداعية ومحاولة إزالتها" (طويقات، ٢٠٠٧م). ومما سبق ومن واقع عمل الباحث في جامعة الحدود الشمالية تبين له وجود بعد المعوقات التي يراها قد تحد من الإبداع الإداري لدى القادة الأكاديميين بالجامعة، كما لمس الحاجة إلى الوقوف عليها راجباً في إزالتها مستقبلاً بإذن الله تعالى وهو ما دفعه لإجراء البحث الحالي.

#### مشكلة الدراسة:

يعتبر موضوع معوقات الإبداع من الموضوعات التي حظيت باهتمام المنظرين والباحثين في مجال الإبداع وقد كان الأسلوب المتبع في تحديد هذه المعوقات هو اللجوء إلى قياس اتجاهات الأفراد والعاملين في المنظمات، حيث تم التوصل من خلال الدراسات إلى نتائج متباينة فيما يتعلق بتحديد هذه المعوقات فبعض الدراسات حددت معوقات الإبداع في: المعوقات الإدراكية، والمعوقات الانفعالية، والمعوقات الثقافية، والمعوقات الفكرية، والمعوقات البيئية، والمعوقات التعبيرية، في حين حددت دراسات أخرى المعوقات التي من الممكن أن تعوق الإبداع الإداري في الخوف من الفشل، التمسك بالعادات والتقاليد المألوفة، التبلد الذهني، التخصص الضيق المحدد، عدم الرغبة في ممارسة التأثير في الآخرين، التعامل مع الأمور، المبالغة في مكافأة النجاح (هيجان، ١٩٩٩م).

وتعد المملكة العربية السعودية من الدول المتطلعة إلى مواكبة التطور في جميع الميادين ومن أبرزها تحقيق التنمية البشرية للعاملين في مختلف المؤسسات الحكومية المختلفة، وخصوصاً التربوية، ولعدم وجود دراسة سابقة تقيس معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية ظهرت فكرة هذه الدراسة التي سوف تسهم نتائجها بتوفير بيئة إدارية مناسبة تشجع الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعية وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

#### أسئلة الدراسة:

١- ما معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية.

٢- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص معوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس-المسمى الوظيفي -سنوات الخبرة).

### أهمية الدراسة:

يعد الإبداع عنصراً أساسياً في جميع أنشطة المنظمات المعاصرة خصوصاً التربوية منها، التي أصبحت تضم أعداداً كبيرة من العاملين فيها والمتعاملين معها، الأمر الذي يتطلب استراتيجيات تعتمد على المنهج الإبداعي في حل المشكلات التي تواجهها بدلاً من الاعتماد على المنهج التقليدي وحاولت هذه الدراسة الكشف عن معوقات الإبداع لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية لمعالجة الثغرات التي تحد من قدراتهم في توليد الأفكار الجديدة، وحل المشكلات والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وتصحيح الممارسات الخاطئة التي تقلل من فرص التجديد والابتكار بشكل يتيح لهم الفرصة لإبداء آرائهم وتقديم إبداعاتهم وتصوراتهم حول تطوير العمل، ويؤمل أن تتيح نتائج هذه الدراسة الفرصة أمام القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية لاكتشاف معوقات الإبداع الإداري والوقوف على التوصيات التي سوف تتوصل إليها في التعامل مع هذه المعوقات واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، كما تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال عدم وجود دراسات تناولت معوقات الإبداع في مؤسسات تربوية مهمة مثل جامعة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية، لذا فهي سوف تكون حافزاً للباحثين الآخرين لإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بتنمية الإبداع وإدارته في جامعات المملكة العربية السعودية.

### أهداف الدراسة:

رمت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري في جامعة الحدود الشمالية.
- ٢- معرفة سبل تفعيل الإبداع الإداري في جامعة الحدود الشمالية.
- ٣- تحديد مدى الاختلاف في وجهات نظر القيادات الأكاديمية نحو معوقات الإبداع الإداري في جامعة الحدود الشمالية وفقاً للمتغيرات (الجنس -المسمى الوظيفي -الخبرة)

### محددات الدراسة:

١- حددت أداة الدراسة في المجالات الآتية: عدم مساندة العمل الجماعي، عدم وضوح الرؤية، الخوف من الفشل، التمسك بالأنماط المألوفة، عدم التشجيع، ضعف نشاط الموظفين، غموض الدور، زيادة أعباء الدور كميًا، زيادة أعباء الدور نوعيًا.

٢- شملت الدراسة على جميع القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية (العمداء، الوكلاء، رؤساء الأقسام الأكاديمية).

#### مصطلحات الدراسة:

من خلال مطالعات الباحث للأدب النظري والدراسات السابقة، ومن خلال خبرته في المجال التربوي جاءت تعريفات المصطلحات الواردة في الدراسة على النحو الآتي:

المعوقات: مجموعة العقبات والصعوبات والمشكلات التي تحد من الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية.

الإبداع: مصدر مشتق من الفعل أبداع، وأبداع الشيء وابتدعه، أي اخترعه.

الإبداع الإداري: عملية عقلية ينتج عنها أساليب وأفكار جديدة في العمل لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية.

معوقات الإبداع الإداري: مجموعة من العوامل السلبية التي تعوق القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية عن ابتكار أساليب وأفكار جديدة في العمل.

القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية: عمداء ووكلاء الكليات والعمادات المساندة ورؤساء الأقسام الأكاديمية.

#### الدراسات السابقة:

بعد الإطلاع على قاعدة المعلومات والمكتبات المتاحة للباحث تم العثور على عدة دراسات عربية وأجنبية ذات صلة بموضوع البحث وسيتم فيما يلي عرض لتلك الدراسات مرتبه تاريخياً من الأقدم إلى الأحدث، يلي ذلك تعقيباً على تلك الدراسات، ثم توضيح أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين البحث الحالي مع تسليط الضوء على ما يميز هذا البحث عما سبقه من دراسات وبحوث حول ذات الموضوع.

#### أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة الحرمي عام (٢٠٠٣م). بعنوان معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عُمان.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى ممارسة أسس الإبداع الإداري الفعال بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري تلك المدارس، ومساعدتهم، والمعلمين الأوائل بها، وكذلك التعرف على درجة وجود معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم؛ وذلك تمهيداً لوضع إجراءات مقترحة تفيد في الحد من معوقات الإبداع الإداري في هذه المدارس. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم تحليل الأدبيات المتعلقة بالإبداع عامة، والإبداع الإداري بصفة خاصة، بجانب القيام بدراسة ميدانية تمثلت أدواتها في الإستبانة. وتألفت عينة الدراسة الميدانية من (٦٠٩) فرداً، منهم (٨٥) مدير مدرسة، (١١٥) مساعد مدير مدرسة، و(٤٠٩) معلم أول، وذلك في تسع محافظات ومناطق تعليمية بالسلطنة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية ما يلي:

- تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة أسس الإبداع الإداري الفعال بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان تراوحت بين الكبيرة والمتوسطة.
- تقديرات أفراد العينة لدرجة وجود أبعاد معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان تراوحت بين الكبيرة والمتوسطة، حيث حصل بعدا المعوقات البيئية والمعوقات التنظيمية على تقدير كبير، بينما جاء بعد المعوقات الشخصية بتقدير متوسط.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد العينة تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) في المعوقات الشخصية والتنظيمية.
- ٤ توجد معوقات للإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي بسلطنة عمان ذات تقديرات كبيرة في جميع أبعاد الدراسة.
- وفي ضوء تحليل الأدبيات، ونتائج الدراسة الميدانية، توصلت الدراسة إلى عدد من المقترحات، من أهمها: العمل على تقوية أواصر العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتشجيع السلوك الإبداعي ودعمه في العمل الإداري بالمدارس الثانوية.

٢-دراسة الحوامدة وحراششة عام (٢٠٠٦م). بعنوان مستوى الإبداع الإداري لدي القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدي القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن والتعرف على أثر بعض المتغيرات المستقلة (الخبرة، المؤهل العلمي، المنطقة) على مستوى الإبداع الإداري، ومن أجل تحقيق أهداف

الدراسة تم تطوير أداة لقياس مستوى الإبداع الإداري، وتألفت عينة الدراسة من (٢٦١) فرد. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين مرتفع، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجال حل المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة الدكتوراه. كما أظهرت النتائج وجود فروق في مجال روح المجازفة تبعاً لمتغير المنطقة لصالح الوسط، وفي مجال الاتصالات لصالح الشمال، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الإبداع الإداري والتي تعزى لخبرة القادة وللمؤهل العلمي وللموقع الجغرافي.

٣- دراسة البدراني، زعار بن غضبان. عام (٢٠١١م)، بعنوان: معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم المعوقات التنظيمية، المادية، الذاتية في طريق الإبداع الإداري وتحديد المقترحات المناسبة للتغلب على تلك المعوقات. واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة البالغ عددها (٢٦٥) فرداً من مديري المدارس الابتدائية ووكلائها في منطقة بريدة، وأجريت الدراسة في نهاية الفصل الدراسي الأول للعام (١٤٣٠/١٤٣١هـ)، وقد تمت المعالجة الإحصائية بواسطة البرنامج الإحصائي spss حيث استخدمت الأساليب الإحصائية التالية: معامل ألفا وكرونباخ، معامل الارتباط بيرسون، التكرارات، و النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار ت. ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- كثرة الأعباء الوظيفية، ضعف الإعداد والتأهيل للكادر الإداري، الالتزام بالقيود المهنية وغياب جو الحرية، قلة الاهتمام بالإبداع الإداري من قبل إدارة التربية والتعليم. كانت أهم المعوقات التنظيمية في طريق الإبداع الإداري.
- ضعف التمويل وقلة التجهيزات، عدم مطابقة المباني المدرسية للمواصفات المطلوبة، كثرة أعداد الطلاب. كانت أهم المعوقات المادية في طريق الإبداع الإداري.
- المعوقات العقلية، المعوقات الانفعالية، المعوقات الدافعية. كانت أهم المعوقات الذاتية في طريق الإبداع الإداري.
- أهم المقترحات التي يمكن أن تساعد في التغلب على تلك المعوقات هي: تخصيص ميزانية للأنشطة الإبداعية، وضع حوافز مادية للمديرين المبدعين، منح مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات، إتاحة الفرصة لمديري المدارس المبدعين في صنع القرارات الوزارية المتعلقة بالعمل المدرسي، تصميم برامج تدريبية تهتم بالإبداع

الإداري، رعاية الإبداع الإداري من قبل إدارة التربية والتعليم، إدخال عنصر الإبداع الإداري ضمن تقييم الأداء الوظيفي للمديرين.

٤-دراسة أبو سمرة والطيطي، وأبو عمشا عام (٢٠١٢م). بعنوان واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم فلسطين.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم /فلسطين من وجهة نظر المعلمين. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في محافظة بيت لحم للعام الدراسي 2010 / 2009 ، والبالغ عدده (٢٢٦٦) معلماً ومعلمة، وبلغ عدد أفراد العينة (٥٥٠) فرداً. واستخدم الباحثون الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت من (٥٣) فقرة موزعة على مجالي واقع الإبداع الإداري، ومعوقاته، وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقديرات معلمي مدارس محافظة بيت لحم لواقع الإبداع الإداري لدى المديرين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (٣,٩٨)، في حين كانت تقديراتهم لمعوقات الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٠٤)، وفق مقياس ليكرت الخماسي. كما أظهرت نتائج الدراسة فروقاً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغيري الجنس، لصالح الذكور، والجهة المشرفة على المدرسة، لصالح المدارس الخاصة. ولم تظهر النتائج فروقاً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

٥- دراسة الجريدة والعريمي (٢٠١٢م) بعنوان: معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، ومن أجل تحقيق الهدف صممت استبانة مكونة من (٥٤) فقرة، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على (١٠٠) رئيس قسم، وللإجابة على أسئلة الدراسة استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى استخدام اختبار (ت).

أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان بدرجة عالية هي زيادة أعباء الدور نوعياً، والخوف من الفشل، أما أبرز المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان بدرجة متوسطة فهي: عدم وجود علاقات اجتماعية، التمسك بالأنماط المألوفة، عدم مساندة العمل الجماعي، عدم وضوح الرؤية، كذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات رؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم في

سلطنة عمان عند مستوى دلالة إحصائية في تقديرات رؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha=0,05)$  نحو معوقات الإبداع الإداري تعزي لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحثان عدة توصيات أهمها: إتاحة الفرصة أمام الأفكار الإبداعية لرؤساء الأقسام ورعايتها وتشجيعها عن طريق إيجاد قنوات اتصال تمكنهم من طرح أفكارهم دون خوف أو تردد، تهيئة البيئة التنظيمية التي تساعد على مساندة العمل الجماعي باعتباره إحدى قنوات الإبداع المهمة.

٥-دراسة عبابنة والشقران عام (٢٠١٣م). بعنوان درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد

و قد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظرهم. تكونت عينة الدراسة من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد (الرمثا، إربد الأولى). للعام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١. و البالغ عددهم (٢٢٣) قائداً تربوياً. تم تطوير أداة للدراسة تكونت من ٢٠ فقرة، ركزت على قياس درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين. تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد متوسطة في المجالات ( تبني وتشجيع الإبداع، وتطبيق الإبداع) وفي الأداة ككل، فيما حصل مجال "بيئة وأساليب العمل" علي درجة ممارسة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلال  $(\alpha=0,05)$  في جميع مجالات ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد وفي الأداة ككل تعزي لمتغيرات (الخبرة العملية، المديرية، المسمى الوظيفي).

٦-مديس عام (٢٠١٤م). بعنوان درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في منطقة الباحة التعليمية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في منطقة الباحة التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين، والتعرف إلي مدى وجود فروق في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين بمنطقة الباحة التعليمية تبعاً لمتغيرات: المؤهل، وسنوات الخدمة، والمجال

الإشرافي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بصورته المسحية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في إدارة التربية والتعليم بمنطقة الباحة التعليمية (بنين)، ومكاتب التربية والتعليم الخمسة التابعة لها، حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة (١٧٩) مشرفاً، وكانت عينة الدراسة هي نفس المجتمع حيث تم مسحه مسحاً شاملاً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات؛ وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن القادة التربويين في منطقة الباحة يمارسون الإبداع الإداري بدرجة (متوسطة)، كما تبين عدم وجود فروق في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في منطقة الباحة التعليمية تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، و سنوات الخدمة، و المجال الإشرافي.

وفي ضوء ما أسفرت عنه النتائج، قدم الباحث مجموعة من التوصيات كان من أبرزها: إقامة الدورات التدريبية المستمرة الخاصة بتنمية قدرات ومهارات القادة التربويين في مجال الإبداع الإداري، مع وضع معايير موضوعية لاختيار القادة التربويين، بحيث تشمل اختبارات تقيس درجة توافر مهارات الإبداع لديهم.

٧-دراسة العمري عام (٢٠١٥م). بعنوان معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بإدارة تعليم المخوة من وجهة نظرهن.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بإدارة تعليم المخوة من وجهة نظرهن، والتعرف على مدى وجود فروق بين استجابات أفراد الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزي لمتغيرات: المرحلة التعليمية، والخبرة، والدورات التدريبية، وامتلاك دورات تدريبية في مجال الإبداع الإداري، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس في إدارة التربية والتعليم بالمخوة البالغ عددهن (١٢٩) مديرة مدرسة. وكانت عينة الدراسة هي نفس المجتمع حيث تم مسحه مسحاً شاملاً، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تكونت من ثلاثة مجالات لقياس درجة المعوقات التنظيمية، والمعوقات الشخصية، والمعوقات البيئية للإبداع الإداري. وبينت نتائج الدراسة أن درجة معوقات الإبداع الإداري على الأداة ككل كانت كبيرة، حيث كانت درجة المعوقات التنظيمية والمعوقات البيئية للإبداع الإداري لدى مديرات المدارس كبيرة، في حين أن درجة وجود معوقات الإبداع الإداري الشخصية لدى مديرات المدارس كانت متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزي لمتغيرات المستقلة (المرحلة التعليمية، وامتلاك دورات تدريبية في مجال الإبداع الإداري) على جميل مجالات الدراسة، عدا متغير الخبرة في مجال معوقات الإبداع الإداري الشخصية حيث كانت لصالح من كانت خبرتهم أقل من (١٠) سنوات، و متغير الدورات التدريبية مجال المعوقات الشخصية حيث كانت لصالح مديرات المدارس الحاصلات علي (٥)دورات فأقل.

و قد أوصت الدراسة بالتطبيق الفعال للأفكار الإبداعية تحفيز مديرات المدارس علي تنمية قدراتهن ومواهبهن الإبداعية الخلاقة. وتنفيذ دورات تدريبية مكثفة لمديرات المدارس لتوفير قيادة مؤهلة في العملية الإبداعية.

### ثانياً الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (HSIAO et al (2009)، بعنوان: العوامل المؤثرة على الإبداع المؤسسي في المعاهد والجامعات التقنية

وكان الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف العوامل التي تؤثر على الإبداع المؤسسي في الجامعات والمعاهد التقنية، ومن أجل تحقيق هذا الغرض أجريت الدراسة على مجموعة من الخبراء مرتين وذلك لتحديد الحقائق السبعة للإبداع المؤسسي للمعاهد والجامعات التقنية وهي: -

القيادة الإبداعية، الإبداع الإداري، الإبداع في قسم الشؤون الطلابية، الإبداع في المناهج وطرق التدريس، الإبداع في التنمية المهنية للمعلم، الإبداع في استغلال الموارد، الإبداع في الحرم الجامعي

قد تبنت الدراسة منهج تقنية عملية التحليل الهرمي (AHP) لاستخلاص الرأي من ٢٥ خبير بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن أهم عنصر هو الإبداع في القيادة حيث جاء أعلى الهرم، تلاه في المرتبة الثانية الرؤية الإبداعية للمؤسسة، وبناء على النتائج أوصت الدراسة بأن قادة الكليات وخاصة الرؤساء (العمداء) يحتاجون للتخطيط لرؤية إبداعية للقيادة الكليات وأنه عليهم مشاركة تلك الرؤية مع طاقم العامل وجميع من في الكليات.

٢. دراسة (Menea (2015): بعنوان: الإبداع في الإدارة في المؤسسات التعليمية هدفت هذه الدراسة إلى وضع قائمة للوسائل التي تعزز الإبداع على المستوى الإداري للوحدات الجامعية وتأثير هذه الإجراءات على المجتمع الجامعي والمنهج المصمم، وديناميكية طاقم العمل.

وقد تم تصميم استبانة كأداة للدراسة تتكون من ثمانية بنود ومتعددة الاختيارات، ثم تم تطبيق الاستبانة على عينة من ٦٥ مشارك من مديري الوحدات الجامعية لمعاهد ومؤسسات تربوية تقع في المناطق الريفية والحضرية لثلاث مناطق بجنوب غرب رومانيا، وقد تم اختيار المديرين (عينة الدراسة) عشوائياً

وقد أشارت النتائج إلى أن الإبداع على مستوى الإدارة التربوية يمثل حلاً مثالياً للنظم التربوية الحديثة، وأن للإبداع علاقة بجودة وديناميكية العمل.

كذلك أشارت إلى وجود علاقة بين الإبداع والتغيير داخل الأقسام الجامعية.

٣. دراسة (TOYTOK (2016) بعنوان: الإبداع الإداري لدى قادة المدارس والضغط المؤسسي، دراسة للنموذج العلائقي

كان الهدف من هذه الدراسة هو فحص العلاقة بين مناهج الإبداع الإداري لقادة المدارس والضغوط المؤسسية، وتم استخدام نموذج مسحي وصفي علائقي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المراحل الابتدائية والمتوسطة، والثانوية في محافظة KOCOSINAN في مدينة قيصاري بتركيا واختيرت عينة طبقية وتم توزيع ما يقرب من ١٠٠٠ استبانة على المستوى المدرسي، وقد استجاب ١٧١ معلم ابتدائي، ١٧٨ معلم للمدارس المتوسطة، ١٦٤ معلم ثانوي، وتم معالجة البيانات إحصائياً من خلال برنامج SPSS.

وقد أوضحت النتائج وجود علاقات دلالية بسيطة في الاتجاه السلبي عبر مجالات الثقافة المؤسسية وسلوكيات الإبداع الإداري لقادة المدارس، وكذلك وجود علاقة سلبية بين الإبداع الإداري وبين الأدوار الهيكلية والضغوط المؤسسية في الاتجاه السلبي أيضاً.

وقد أوصت الدراسة قادة المدارس بمنح مدارسهم عملية فعالة من الإبداع الإداري.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

- درست جميع الدراسات السابقة الإبداع الإداري سواء من جوانب متطلبات تطبيقه أو درجة ممارسته أو معوقاته وهو ما يجعلها تُعطي خلفية نظرية جيدة للبحث الحالي.
- استخدمت معظم الدراسات الاستبانة كأداة للدراسة فيما عدا القليل منها مثل دراسة الحوامدة ٢٠٠٦م والتي طبقت أداة لقياس مستوى الإبداع الإداري.
- درست الدراسات المتغيرات التالية: ( الخبرة - المؤهل - المنطقة - المرحلة التعليمية - الدورات التدريبية).
- طُبقت كل الدراسات العربية على المديرين والقادة في المدارس والمناطق التعليمية، في حين طُبقت الدراسات الأجنبية على الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.
- أثبتت الدراسات وجود معوقات واضحة للإبداع الإداري لاسيما المعوقات البيئية والمؤسسية ومنها دراسة العمري (٢٠١٥م) والتي أكدت أن المعوقات ليست شخصية بل مؤسسية ومجتمعية، ودراسة TOYTOK ٢٠١٦م والتي أثبتت أن المعوقات تأتي من الضغوطات المؤسسية.
- تناولت معظم الدراسات وجهات النظر حول الإبداع الإداري تبعاً للمتغيرات (الخبرة - المؤهل - الدورات التدريبية).
- أثبتت الدراسات أن للإبداع الإداري أثره الواضح على نجاح العمل وديناميكيته وعلى طاقم العمل ككل.

- ووجدت معظم الدراسات أن درجة ممارسة الإبداع الإداري بين المديرين متوسطة وتتأثر بعوامل أخرى أهمها العوامل التنظيمية.
- أوصت معظم الدراسات بضرورة تبني الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية وبالحاجة لعمل دورات تدريبية لتنمية قدرات ومهارات القادة التربويين في مجال الإبداع الإداري.

#### ما يُميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

- قام البحث الحالي بدراسة الإبداع الإداري في جامعة الحدود الشمالية وهو ما يميزه عن باقي الدراسات العربية والتي تمت في المدارس أو المناطق التعليمية (المراحل قبل التعليم الجامعي).
- درست بعض الدراسات معوقات الإبداع من وجهة نظر المعلمين والمشرفين وليست من وجهة نظر القادة أنفسهم، في حين ركز البحث الحالي على آراء القادة الأكاديميين أنفسهم مما يعطيه تميزاً وتشارك مع الدراسات الأجنبية في ذلك لكنها لم تتطرق للمعوقات بشكل واضح.
- وضع البحث الحالي متغير الجنس وتشارك مع في ذلك دراسة واحدة فقط هي دراسة أبو سمرة والطيطي ٢٠١٢م والتي أثبتت عدم وجود فروق دلالية تعزي للجنس في ممارسة الإبداع الإداري والمتغير هام حيث يتأثر المجتمع السعودي به.
- قدم البحث الحالي إستبانة مختلفة تتبنى محاور تميزها عن الدراسات الأخرى ومن ذلك محور الخوف من الفشل والتمسك بالأنماط المألوفة، حيث ركز البحث على المعوقات التي تتعلق بالقائد ذاته.
- أثبت البحث الحالي أن معوقات الإبداع الإداري متوسطة في جامعة الحدود الشمالية وهو يختلف عن باقي الدراسات والتي أثبتت ارتفاع مستوى المعوقات وهي نتيجة توحى بالتقدم الفكري والإداري لدى القادة الأكاديميين في هذه الجامعة.

#### إجراءات البحث:

##### عينة البحث:

تكوّنت عينة البحث من جميع القادة الأكاديميين في جامعة الحدود الشمالية (عمداء - وكلاء - رؤساء الأقسام الأكاديمية) من الجنسين الذكور والإناث وذلك للعام الدراسي ١٤٣٨-١٤٣٧ هو عددهم الإجمالي ٦٠ قائداً تسع وثلاثون من الذكور وواحد وعشرون من الإناث ويوضح الجدول رقم (١) توزيع أفراد العينة النهائية للبحث وفقاً للمتغيرات (الوظيفة - الجنس - سنوات الخبرة)

جدول ١: المعلومات الأساسية للعينة

التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث وفقاً لمتغيراته:

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	39	65%
	أنثى	21	35%
	المجموع	60	100%
الوظيفة	عميد	15	25%
	وكيل	23	38%
	رئيس قسم	22	37%
	المجموع	60	100%
سنوات الخبرة	1-4	31	52%
	5-9	18	30%
	١٠ فما فوق	11	18%
	المجموع	60	100%

٢- إعداد أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف البحث وقد قام بإعداد هذه الاستبانة من خلال اعتماده على المنهج المسحي لما سبق من الأدب النظري والدراسات والبحوث السابقة التي أجريت عن الإبداع الإداري ومعوقاته وسبله بين القادة وخاصة التربويين والأكاديميين منهم وتكونت الاستبانة من جزأين: الجزء الأول: وهو خاص بالبيانات الشخصية للقائد (المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة - الجنس)

الجزء الثاني ويتكون من سبعة محاور لمعوقات الإبداع الإداري وهي: عدم مساندة العمل الجماعي (ويندرج تحته ستة بنود)، الخوف من الفشل (ويندرج تحته ستة بنود)، التمسك بالأنماط المألوفة (ويندرج تحته ثلاثة بنود)، عدم التشجيع (ويندرج تحته ثلاثة بنود)، غموض الدور (ويندرج تحته خمسة بنود)، زيادة أعباء الدور كمياً ويندرج تحته (ستة بنود)، زيادة أعباء الدور نوعياً (ويندرج تحته أربع بنود)

صحة وثبات الأداة:

للتأكد من صحة وثبات الأداة استخدم الباحث التأكد من صدق المحتوى من خلال حساب معامل الثبات للاستبانة عن طريق حساب الاتساق الداخلي بين فقراتها (معامل كرونباخ ألفا) حيث أعطت معامل ثبات قيمته (0.79) للأداة ككل وهو يدل على ثبات الأداة

ويوضح الجدول رقم (٢) قيمة معامل الثبات للإستبانة (أداة البحث) لكل محور على حدة، ثم يعرض لنا القيمة الكلية.

جدول ٢: صدق وثبات الأداة

المحور	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
عدم مساندة العمل الجماعي	6	0.66
الخوف من الفشل	6	0.81
التمسك بالأنماط المألوفة	3	0.66
عدم التشجيع	3	0.60
غموض الدور	5	0.83
زيادة أعباء الدور كمياً	6	0,95
زيادة أعباء الدور نوعياً	4	0.79

ويتضح من الجدول السابق رقم (٢) أن قيمة معامل الثبات الكلي للأداة تساوي (0.79) وهي قيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

الأساليب الإحصائية المتبعة لمعالجة بيانات البحث:

تمت معالجة البيانات (إجابات أفراد العينة على الاستبانة) من خلال الحاسب الآلي باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لإجراء التحليلات الإحصائية للإجابة عن أسئلة البحث المختلفة وكذلك تم الاعتماد على تحليل الاختبار التباين الأحادي واختبار (ت) T-test واختبار شيفيه في استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

عرض نتائج البحث ومناقشتها وفقاً لأسئلة البحث:

لغرض تفسير نتائج البحث اعتمد الباحث على المعيار الإحصائي التالي:

المتوسطات الحسابية للقيم التي تتراوح بين 1.00-2.49 تعني وجود المعوقات بدرجة منخفضة، المتوسطات الحسابية التي تتراوح بين 2.50-3.49 تعني وجود المعوقات بدرجة متوسطة، وتعني المتوسطات للقيم التي تتراوح بين 3.50-5 وجود تلك المعوقات بدرجة كبيرة.

ويقدم الباحث فيما يلي عرضاً للنتائج التي توصل إليها البحث تبعاً لأسئلة البحث وتسلسلها:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

والذي ينص على "ما معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية"؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات الإبداع الإداري المقترحة في محاور أداة البحث وتوضح الجداول من (٣-٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور بفقراته وكذلك المتوسط الحسابي للمحور ككل.

جدول ٣: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول للأداة (عدم مساندة العمل الجماعي) وهي مرتبة تنازلياً

رقم العبارة في الاستبيان	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيبها من حيث الأهمية
5	أرغب بأن تنسب أفكارى لي حتى لو كنت عضو في لجنة أو فريق عمل	3.28	1.01	1
3	أغلب القيادات الأكاديمية يرغبون بان تنسب أفكارهم إليهم حتى لو كانوا أعضاء في لجنه أو فريق عمل.	2.88	.94	2

3	.60	2.67	يوجد شعور متبادل بالثقة بين القيادات الأكاديمية في الجامعة.	1
4	.56	2.62	يوجد استعداد لدى معظم القيادات الأكاديمية لمساعدة بعضهم بعض.	2
5	1.19	1.97	أفضل العمل بطريقة فردية بدلاً من أسلوب العمل الجماعي.	4
6	.67	1.55	أرغب بأن ينسب النجاح لفريق العمل وليس لي وحدي.	6
	.52	2.49	المتوسط العام لمحور عدم مساندة العمل الجماعي	

يتضح من الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية للمحور الأول لإستبانة معوقات الإبداع الإداري قد تراوحت ما بين (١,٥٥-٣,٢٨) ما بين ضعيفة إلى متوسطة، في حين جاء المتوسط الحسابي للمحور ككل (٢,٤٩) بدرجة متوسطة تقريباً ويُشير ذلك إلى أن معوق الإبداع الإداري والتمثل في عدم مساندة العمل الجماعي يُوجد بدرجة متوسطة بين القادة الأكاديميون لجامعة الحدود الشمالية، في حين جاءت الفقرة رقم ست أو الأخيرة ونصها " أرغب بأن ينسب النجاح لفريق العمل وليس لي وحدي" في الترتيب الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (١,٥٥) وانحراف معياري قدره ٠,٦٧ بدرجة منخفضة مما يدل على عدم ميل أغلبية أفراد الدراسة نحو العمل الجماعي ورغبتهم في التفرد بالنجاح، في حين جاءت الفقرة الأولى وترتيبها الخامس في الاستبيان والتي تنص على " أرغب بأن تنسب أفكار لي حتى لو كنت عضو في لجنة أو فريق عمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٨) وانحراف معياري قدره (١,٠١) وبدرجة متوسطة الأمر الذي يؤكد أيضاً رغبة معظم أفراد العينة لنسب النجاح كلٍ لنفسه وإنكار العمل الجماعي أو العمل ضمن الفريق، في حين جاءت الفقرة الثانية وترتيبها الثالث في الاستبيان والتي نصها " أغلب القيادات الأكاديمية يرغبون بان تنسب أفكارهم إليهم حتى لو كانوا أعضاء في لجنة أو فريق عمل" في الترتيب الثاني بين إجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره ٢,٨٨ أي بدرجة متوسطة، ومن ذلك يستنتج الباحث أن درجة معوق عدم مساندة العمل الجماعي بين القادة الأكاديميون في جامعة الحدود الشمالية هي درجة متوسطة بوجه عام مما قد يتسبب في عدم تبادل الأفكار ويؤخر المناخ الإبداعي القيادي بعض الشيء.

جدول ٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني للأداة (الخوف من الفشل) وهي مرتبة تنازلياً كما يلي:

ترتيبها من حيث الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة في الاستبيان
1	1.20	2.77	أفضل تنفيذ الأعمال ذات النتائج السريعة لأنها ملموسة عند الإدارة العليا.	9
2	1.03	2.47	إذا تقدمت في هذه الجامعة بفكرة أو مشروع وفشل تلام أكثر من لم يتقدموا بأي اقتراحات.	8
3	.94	2.20	الجامعة تقدر محاولتك في التحسين حتى لو فشلت هذه المحاولات.	12
4	.79	1.98	أتردد في مناقشة المسؤولين حول أساليب عمل قد تخدم الجامعة.	11
5	1.21	1.78	لا أفضل اقتراح أفكار جديدة خوفا من عدم الانجاز.	10
6	.82	1.73	أفضل القيام بالأعمال الروتينية فقط لأنه لا يترتب عليها أي مخاطر.	7
	.73	2.16	المتوسط العام لمحور الخوف من الفشل	

يتضح من الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية للمحور الثاني لاستبانة معوقات الإبداع الإداري (الخوف من الفشل) قد تراوحت ما بين (١,٧٣-٢,٧٧) أي ما بين منخفضة ومتوسطة، وجاءت العبرة التاسعة في الاستبيان ونصها " أفضل تنفيذ الأعمال ذات النتائج السريعة لأنها ملموسة عند الإدارة العليا" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره ٢,٧٧ وانحراف معياري قدره ١,٢٠ ويرجع هذا الأمر إلى رغبة أفراد العينة في النجاح والتميز بشكل عاجل ولا يعني ذلك عدم رغبتهم في القيام بالأعمال ذات الأثر البعيد، وجاءت العبرة رقم سبعة في الاستبيان والتي تنص على " أفضل القيام بالأعمال الروتينية فقط لأنه لا يترتب عليها أي مخاطر" على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (١,٧٣) وانحراف معياري قدره ٠,٨٢ ويمكن تفسير ذلك بعدم تخوف معظم أفراد العينة من الوقوع في الفشل وحرصهم على التجربة والإبداع وميلهم نحو التغيير، كما يدل المتوسط الحسابي الكلي لمحور (الخوف من الفشل) وقدره ٢,١٦ على أن درجة الخوف من الفشل بين قادة جامعة الحدود الشمالية منخفضة مما يدل على وجود الإبداع الإداري لهؤلاء القادة، هذا لا ينطبق مع دراسة الجرايدة والعريمي (٢٠١٢م) والتي أثبتت أن معوق الخوف من الفشل له درجة عالية بين القادة.

جدول ٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث للأداة (التمسك بالأنماط المألوفة) وهي مرتبة تنازلياً كما يلي: -

ترتيبها من حيث الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة في الاستبيان
1	.76	3.38	دائماً أحرص على حماية نفسي من الوقوع في الأخطاء والتعرض للنقد.	13
2	.97	2.63	يتم التأكيد على وجوب التمسك بالخطط وعدم الخروج عنها قيد أنملة	14
3	.79	2.75	أشعر بأنني تحت مراقبة دائمة للتأكد من أنني أعمل وفق القواعد والأنظمة.	15
	.64	2.92	المتوسط العام لمحور التمسك بالأنماط المألوفة	

يتضح من الجدول رقم (٥) أن المتوسط الحسابي للمحور الثالث (التمسك بالأنماط المألوفة) لاستبانة معوقات الإبداع الإداري هو ٢,٩٢ أي أن هذا المعوق موجود بدرجة متوسطة، كذلك تراوحت متوسطات فقرات المحور ما بين القيميتين (٢,٧٥) - (٣,٣٨) أي بدرجة متوسطة أيضاً، في حين جاءت الفقرة " دائماً ما أحرص على حماية نفسي من الوقوع في الأخطاء والتعرض للنقد " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٨) وانحراف معياري قدره (٠,٧٦) وهو يعني أن أفراد العينة (القادة الأكاديميون) لا يقبلون على عملٍ قد يعرضهم للنقد حتى لو كان عملاً إبداعياً الأمر الذي يحد من الإبداع الإداري لديهم، في حين جاءت العبارة التي نصها " أشعر بأنني تحت مراقبة دائمة للتأكد من أنني أعمل وفق القواعد والأنظمة " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٣) وانحراف معياري قدره (٠,٧٩) مما يشير إلى ميل معظم أفراد عينة الدراسة إلى العمل المبدع دون مراقبة الإدارة العليا كذلك يدل بعض الشيء على أن وجود القواعد والأنظمة المختلفة قد يعوق العمل الإبداعي لدى القادة الأكاديميين في الجامعة. وككل فإن الدرجة الكلية للمحور والتي تقدر بالمتوسطة وهذا يتفق مع دراسة الجرايدة والعريني (٢٠١٢م) وقد يدل ذلك على أن التمسك بالمألوف بين القادة يمثل درجة متوسطة أي أن هناك نسبة

غير قليلة من العينة يميلون للخروج عن المألوف وهو أمر يشجع على الإبداع الإداري بين عمداء ووكلاء ورؤساء الأقسام في جامعة الحدود الشمالية.

جدول ٦: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع للأداة (عدم التشجيع) وهي مرتبة تنازلياً كما يلي: -

رقم العبارة في الاستبيان	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيبها من حيث الأهمية
16	أشعر بوجود دافعاً يدفعني لتقديم مقترحات جديدة لتطوير العمل.	2.47	1.14	1
18	لدي حرية في التعبير عن أفكاري حتى لو تتعارض مع وجهة نظر القيادات العليا في الجامعة.	2.42	1.09	2
17	أشعر بالرضا عندما أتقدم بفكرة أو مقترح ويقبل من الإدارة العليا للجامعة.	1.48	0.54	3
	المتوسط العام لمحور عدم التشجيع	2.12	0.72	

يتضح من الجدول رقم (٦) أن المتوسطات الحسابية للمحور الرابع للأداة (عدم التشجيع) تتراوح ما بين (١,١٤-٢,٤٧) وهي درجة منخفضة وقد يرجع ذلك لرؤية أفراد العينة بأن عدم التشجيع من قبل القيادات العليا لا يعد من معوقات الإبداع لديهم حيث جاءت العبارة " أشعر بوجود دافعاً يدفعني لتقديم مقترحات جديدة لتطوير العمل" في المرتبة الأولى لإجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي قدرة (٢,٤٩) بقارب الدرجة المتوسطة مما يدل على شعور القادة الأكاديميين بنوع ما من التشجيع من قبل الإدارة العليا للجامعة. كذلك جاءت العبارة التي تنص على " أشعر بالرضا عندما أتقدم بفكرة أو مقترح ويقبل من الإدارة العليا للجامعة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (١,٤٨) وانحراف معياري قدره (٠,٥٤) أي بدرجة منخفضة وقد يعزى هذا بأن الشعور بعدم الميل للإبداع هو شخصي وينبع من شعور يخص ذات القائد الأكاديمي ولا يتعلق بالقيادات العليا. في حين جاء المتوسط الحسابي لمحور (عدم التشجيع) ككل (٢,١٢) بانحراف معياري قدره (٠,٧٢) ويمكن تفسير ذلك بأن معظم إجابات أفراد العينة من القادة الأكاديميين حول شعورهم بعدم تشجيع القيادات العليا في جامعة الحدود الشمالية جاء بالنفي مما يُشير أن عدم التشجيع لا يعتبر من معوقات الإبداع الإداري لهؤلاء القادة.

جدول ٧: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الخامس للأداة (غموض الدور) وهي مرتبة تنازلياً كما يلي: -

ترتيبها من حيث الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة في الاستبيان
1	1.14	2.17	لا أتمتع بالصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي.	21
2	.82	1.65	ليس واضحاً من هو المسئول عن عملي مباشرة في هذا المكان.	20
3	.70	1.57	لا أرى أن هناك علاقة بين ما أقوم به من عمل وبين تحقيق الأهداف الأساسية للمكان الذي أعمل فيه.	19
4	.60	1.50	مهام العمل الذي أقوم به وأهدافه ليست واضحة جيداً بالنسبة لي.	22
	.68	1.72	المتوسط العام لمحور غموض الدور	

يتضح من الجدول رقم (٧) أن المتوسطات الحسابية للمحور الخامس للاستبانة (غموض الدور) قد تراوحت بين (١,٥٠-٢,١٧) أي بدرجة منخفضة مما يدل على أن محور غموض الدور لا يقف عائناً أمام الإبداع الإداري، حيث جاءت العبارة " لا أتمتع بالصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي " في المرتبة الأولى لترتيب إجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي قيمته (٢,١٧) وانحراف معياري قدره (١,١٤) وقد يعزي ذلك لعدم شعور أفراد الدراسة من القادة الأكاديميون بأحقيتهم باتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وخلافه فيما يتعلق بعملهم مما يدل نوعاً على كون عدم منحهم صلاحيات كافية من قبل الإدارة العليا للجامعة وهذا أيضاً من شأنه أن يحد من إبداعهم، في حين حصلت العبارة " مهام العمل الذي أقوم به وأهدافه ليست واضحة جيداً بالنسبة لي " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (١,٥٠) وانحراف معياري قدره (٠,٦٠) مما يشير إلى أن أهداف العمل ومهامه واضحة بالنسبة لهؤلاء القادة ولا يقف محور عدم تحديد الأهداف كعائق أمام الإبداع الإداري لديهم. وككل سجل المحور درجة منخفضة بالنسبة للمعوقات بمتوسط حسابي قدره ١,٧٢ وانحراف معياري قدره ٠,٦٨، ويمكن تفسير ذلك بأن غموض الدور عموماً لا يقف كأحد معوقات الإبداع الإداري لدى القادة الأكاديميين لجامعة الحدود الشمالية ويؤكد على تحديد ووضوح الأدوار التي تسندها الجامعة لهم.

جدول ٨: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور السادس للأداة (زيادة أعباء الدور كميًا) وهي مرتبة تنازلياً كما يلي:

ترتيبها من حيث الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة في الاستبيان
1	1.15	2.93	لا أستطيع أخذ وقت للراحة أثناء الدوام الرسمي.	25
2	1.18	2.83	أبذل أقصى ما لدي من طاقة في العمل إلى الدرجة التي أصبح فيها متعباً من جراء ذلك.	27
3	1.16	2.82	أحاول إنهاء عملي أو أكثر في آن واحد كل ما أمكن ذلك.	26
4	1.08	2.67	أكلف بتأدية عدة مهام ومسؤوليات متنوعة في وقت واحد.	23
5	1.08	2.55	أقوم بإعمال كثيرة لا أتمكن من إنجازها خلال ساعات العمل الرسمي.	24
	1.03	2.76	المتوسط العام لمحور زيادة أعباء الدور كميًا	

يتضح من الجدول رقم (٨) أن المتوسطات الحسابية لمحور (زيادة أعباء الدور كميًا) تتراوح ما بين (٢,٥٥ - ٢,٩٣) أي أنها تعطي درجة متوسطة لإجابات أفراد البحث حول عائق زيادة أعباء الدور كميًا مما يدل على وجود هذا العائق ضمن معوقات الإبداع الإداري ويتفق هذا مع دراسة البدراني (٢٠١١م)، حيث جاءت العبارة " لا أستطيع أخذ وقت للراحة أثناء الدوام الرسمي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٢,٩٣) وانحراف معياري قدره (١,١٥) أي بدرجة متوسطة، تلتها عبارة " أبذل أقصى ما لدي من طاقة في العمل إلى الدرجة التي أصبح فيها متعباً من جراء ذلك " بمتوسط حسابي قدره (٢,٨٣) وانحراف معياري قدره (١,١٨) ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميين يعانون من الأعباء الزائدة للدرجة التي لا يستطيعون أخذ أي وقت للراحة أثناء فترات العمل الأمر الذي قد يؤدي بهم للإجهاد البدني والذهني ومن ثم قد يعوق ذلك الإبداع الإداري لديهم، وجاءت العبارة " أقوم بأعمال كثيرة لا أتمكن من إنجازها خلال ساعات العمل الرسمي " في المرتبة الأخيرة لكنها أيضاً سجلت درجة متوسطة للمعوقات بمتوسط حسابي قدره (٢,٥٥) وانحراف معياري قدره (١,٠٨) مما يدل على الكم الهائل من الأعباء الملغاة على عاتق هؤلاء القادة وهذا من شأنه أيضاً أن يعوق من إيمانهم الإبداعية، وقد جاء المتوسط العام للمحور (زيادة أعباء الدور كميًا) ليعطي درجة متوسطة مقدار المتوسط الحسابي لها (٢,٧٦) والانحراف المعياري لها (١,٠٣) ويمكن

تفسير ذلك إلى أن عائق زيادة أعباء الدور يقف كعقبة أمام الإبداع الإداري للقادة الأكاديميين في جامعة الحدود الشمالية.

جدول ٩: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور السابع للأداة (زيادة أعباء الدور نوعياً) وهي مرتبة تنازلياً كما يلي: -

رقم العبارة في الاستبيان	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيبها من حيث الأهمية
28	متطلبات جودة العمل المطلوب مني إنجازها مبالغ فيها بدرجة كبيرة.	2.82	1.02	1
29	المهام التي يُطلب مني القيام بها تزداد تعقيداً مع مرور الزمن.	2.18	1.11	2
31	ليس لدى الخبرة الكافية لإنجاز الأعمال المطلوبة مني على الوجه الأكمل.	1.88	.87	3
30	ما يتوقع مني أن أقدمه للعمل أكثر مما أملكه من قدرات ومهارات.	1.70	.91	4

	المتوسط العام لمحور زيادة أعباء الدور نوعياً	2.15	.77	5
--	--	------	-----	---

يتضح من الجدول رقم (٩) أن المتوسطات الحسابية لمحور (زيادة أعباء الدور نوعياً) قد تراوحت ما بين (١,٧٠-٢,٨٢) أي ما بين المنخفضة للمتوسطة وهذا قد يدل على أن معوق زيادة أعباء الدور نوعياً يقف بدرجة ليست ذات أثر كبير أمام الإبداع الإداري لدى القادة الأكاديميون، وقد جاءت العبارة "متطلبات جودة العمل المطلوب مني إنجازها مبالغ فيه بدرجة كبيرة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٢,٨٢) وانحراف معياري قدره (١,٠٢) أي بدرجة متوسطة مما يُشير إلى أن نوع وجود المهام المنوطة للقادة الأكاديميون بجامعة الحدود الشمالية مبالغ فيها نوعاً ما وأنهم من أجل تحقيق تلك الجودة لا يجدون الفرصة من أجل العمل من خلال الإبداع الإداري، وجاءت العبارة "ما يتوقع مني أن أقدمه للعمل أكثر مما أملكه من قدرات ومهارات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (١,٧٠) وانحراف معياري قدره (٠,٩١) أن معظم أفراد العينة يتقون بأنفسهم وبالمهارات التي يمتلكونها فيما يخص قدرتهم على أداء المهام المنوطة لهم، مما يدل أيضاً أن لديهم من المهارات والقدرات ما يساعدهم على الإبداع الإداري، في حين جاء المتوسط الحسابي العام لمحور (زيادة أعباء الدور نوعياً) بقيمة تقدر ب(٢,١٥) وانحراف معياري قدره (٠,٧٧) أي بدرجة منخفضة ويمكن تفسير ذلك بأن زيادة أعباء الدور نوعياً لا يقف أمام الإبداع الإداري لدى القادة الأكاديميون بجامعة الحدود الشمالية بل على العكس يتضح أنهم على قدر لا بأس به من المهارات والقدرات والخبرة التي قد تساعدهم على الإبداع.

جدول ١٠: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لكل محور من عوائق الإبداع الإداري المقترحة في الأداة وهي مرتبة تنازلياً كما يلي: -

المحور	رقم المحور في الاستبانة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحور من حيث الأهمية
التمسك بالأنماط المألوفة	3	2.92	0.64	1
زيادة أعباء الدور كمياً	6	2.66	1.03	2
عدم مساندة العمل الجماعي	1	2.62	0.52	3
عدم التشجيع	4	2.39	0.72	4
الخوف من الفشل	2	2.36	0.73	5

6	0.77	2.08	7	زيادة أعباء الدور نوعياً
7	0.68	1.80	5	غموض الدور

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن قيم المتوسطات الحسابية لجميع معوقات الإبداع الإداري لدى القادة الأكاديميون في جامعة الحدود الشمالية قد تراوحت ما بين (١,٨٠ - ٢,٩٢) أي ما بين منخفضة إلى متوسطة وفيما يلي عرضاً لترتيب المعوقات مع توضيح السبب وفقاً لإجابات أفراد الدراسة وتوقعات الباحث: -

- جاء المعوق (التمسك بالأنماط المألوفة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٢,٩٢) وانحراف معياري قدره (٠,٦٤) أي بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك من أن أكثر ما يعوق الإبداع الإداري لدى القادة الأكاديميين في جامعة الحدود الشمالية هو تمسكهم بالتقاليد والأنماط السائدة والأساليب القيادية القديمة وعدم رغبتهم في التغيير وافتقارهم لحب المغامرة والتجديد، وهو ما يحد بدرجة لا بأس بها من ميلهم نحو الإبداع بالرغم من ثبوت أهمية الإبداع الإداري نظرياً وتطبيقياً، عربياً وعالمياً في المؤسسات التربوية لاسيما مؤسسات التعليم العالي.
- تلاه في المرتبة الثانية معوق (زيادة أعباء الدور كمياً) بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٦) وانحراف معياري (١,٠٣) أي بدرجة متوسطة، ويفسر ذلك زيادة حجم وكم الأعمال والمهام الموكلة للقادة الأكاديميين بجامعة حدود الشمال ويسلط الضوء نحو تقليل تلك المهام من أجل الوصول للأساليب القيادية والإدارية المتبناة في العالم الحديث ومنها الإبداع الإداري.
- وجاء في المرتبة الثالثة معوق عدم مساندة العمل الجماعي بدرجة بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٢) وانحراف معياري قدره (٠,٥٢) أيضاً بدرجة متوسطة ويمكن تفسير ذلك إلى ميل القادة الأكاديميين في جامعة الحدود الشمالية نحو العمل المنفرد والنجاح الفردي ولا يميلون نحو العمل ضمن فريق ولا يفضلون العمل التعاوني الذي يسمح بتبادل الأفكار ومشاركة التجارب مع الآخرين الأمر الذي يحد من الإبداع الإداري لديهم ويؤثر في المناخ الإبداعي لدى قيادة الجامعة بوجه عام.
- وجاء في المرتبتين الرابعة والخامسة المعوقين (عدم التشجيع) و(الخوف من الفشل) بمتوسطات حسابية (٢,٣٩) و(٢,٣٦) على التوالي أي بدرجات منخفضة ويمكن تفسير ذلك بأن القادة العليا للجامعة لا يطبقون سياسة عدم تشجيع الإبداع في الإدارة وأنهم لا ينكرون الأساليب القيادية الابتكارية وأن هذا المعوق لا يقف أمام القادة الأكاديميين (عمداء - وكلاء - رؤساء أقسام) فيما يتعلق بإبداعهم إدارياً، كذلك الأمر فيما يتعلق بالخوف من الفشل فتشير إجابات أفراد الدراسة بأنهم يقبلون على المخاطرة وعلى العمل الذي يزاوّل للمرة الأولى ويتخذون قرارات

دون خوفهم من فشل تلك المهام والقرارات مما يثبت أن الخوف من الفشل لا يقف عائقاً أمام هؤلاء القادة فيما يخص الإبداع الإداري.

- وجاء في المرتبة السادسة في معوقات الإبداع الإداري (زيادة أعباء الدور نوعياً) حيث جاء بدرجة ضعيفة قدرها (٢,٠٨) ويمكن تفسير ذلك بأن نسبة لا بأس بها من أفراد العينة لا تجد جودة ونوع المهام والأعمال الموكلة لها عائقاً أمام الإبداع الإداري ويدل أيضاً على ثقة القيادات الأكاديمية بأنفسهم وبمهاراتهم وكفاءتهم، وقد يشير ذلك أيضاً إلى قدرتهم على الإبداع حيث يتطلب الوصول لجودة أفضل في العمل إلى الإبداع والابتكار.
- وجاء في المرتبة السابعة والأخيرة معوق (غموض الدور) بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي قدره (١,٨٠) انحراف معياري قدره (٠,٦٨) وقد يعزى ذلك إلى وضوح الأدوار والمهام الموكلة للقادة التربويين (العمداء - الوكلاء - رؤساء الأقسام) بجامعة الحدود الشمالية مما يترك لهم الفرصة أمام الإبداع الإداري أثناء إدارتهم لتلك الأعمال.

ثانياً النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني ونصه: -

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابة أفراد عينة البحث حول معوقات الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات (الجنس - المسمى الوظيفي - الخبرة)؟؟

وللإجابة على هذا السؤال تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول تلك المعوقات وفقاً للمتغيرات الثلاث (الجنس - الوظيفة - سنوات الخبرة) وفيما يلي عرضاً لتلك النتائج وفقاً لكل متغير على حدة.

أ- الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس (ذكر-أنثى) ويعرض الجدول التالي ذلك

جدول ١١: المتوسطات الحسابية والفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد العينة على جميع المعوقات والتي تعزو لمتغير (الجنس)

الدلالة الإحصائية	الجنس		المحور
	إناث	ذكور	
0.014	2.27	2.62	عدم مساندة العمل الجماعي
0.002	1.77	2.36	الخوف من الفشل

0.953	2.91	2.92	التمسك بالأنماط المألوفة
0.000	1.62	2.39	عدم التشجيع
0.188	1.57	1.80	غموض الدور
0.241	2.94	2.66	زيادة أعباء الدور كمياً
0.519	2.26	2.08	زيادة أعباء الدور نوعياً

يتضح من الجدول رقم (١١) أنهت وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$

بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري وفقاً لمتغير (الجنس) لصالح الأفراد الذكور، وتتفق دراسة أبو سمرة والطيطي لعام ٢٠١٢م، والحرمي (٢٠٠٣م) مع نفس النتيجة مما يعني أن القادة الذكور يشعرون بمعوقات الإبداع أكثر من القادة الإناث، وقد يرجع ذلك في رغبة القيادات النسائية في الجامعة من إثبات مهاراتها وقدرتها على الإبداع مهما كانت ضغوط العمل أو الأعباء محاولة إثبات ذاتها والقضاء على الثقافات والتقاليد المجتمعية القديمة التي لا تميل لحصول الإناث على المراكز القيادية، وبدل الأمر على أن القيادات العليا في جامعة الحدود الشمالية لا تفرق بين الرجال والنساء في إسناد المراكز والأدوار الهامة داخل الحرم الجامعي وأنها تسعى لتطبيق أساليب القيادة الحديثة ولا تقف أمام الإبداع الإداري للمرأة.

ب- الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة (عميد - وكيل - رئيس قسم) ويعرض الجدول التالي ذلك.

جدول ١٢: المتوسطات الحسابية والفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد العينة على جميع المعوقات والتي تعزو لمتغير (الوظيفة)

الدلالة الإحصائية	الوظيفة			المحور
	رئيس قسم	وكيل	عميد	
0.058	2.46	2.67	2.27	عدم مساندة العمل

الجماعي				
الخوف من الفشل	2.02	2.35	2.05	0.275
التمسك بالأنماط المألوفة	2.74	3.32	2.62	0.000
عدم التشجيع	1.84	2.35	2.08	0.100
غموض الدور	1.63	1.79	1.70	0.777
زيادة أعباء الدور كميًا	2.69	2.58	2.99	0.405
زيادة أعباء الدور نوعيًا	1.73	2.50	2.06	0.006

يتضح من الجدول رقم (١٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$

بينت تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري وفقاً لمتغير الوظيفة، وهذا يتفق مع دراسة عابنة والشقران (٢٠١٣م) ودراسة مديس (٢٠١٤م)

الأمر الذي يدل على توافق إجابات أفراد العينة حول المعوقات وأن المركز الوظيفي ومهامه لم تؤثر على وجود أو عدم وجود تلك المعوقات، الأمر يشير بنا أيضاً إلى أن المناخ الجامعي السائد هو ذاته برغم التسلسل الوظيفي وأن ما يعانيه العميد هو نفسه ما يعانيه الوكيل وأيضاً رئيس القسم. ويلفت النظر فقط ارتفاع وجهات النظر لدى الوكلاء فيما يخص التمسك بالأنماط المألوفة حيث سجل أعلى متوسط حسابي وقدره (٣,٣٢)

ت- الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة ويعرض الجدول التالي ذلك.

جدول ١٣: المتوسطات الحسابية والفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد العينة على جميع المعوقات والتي تعزو لمتغير (الخبرة)

الدلالة الإحصائية	سنوات الخبرة			المحور
	١٠ فما فوق	5-9	1-4	
0.010	2.24	2.31	2.69	عدم مساندة العمل الجماعي

0.010	1.89	1.85	2.42	الخوف من الفشل
0.216	2.85	2.73	3.05	التمسك بالأنماط المألوفة
0.003	2.52	1.69	2.24	عدم التشجيع
0.149	1.52	1.56	1.89	غموض الدور
0.148	3.31	2.61	2.65	زيادة أعباء الدور كمياً
0.127	1.98	1.92	2.34	زيادة أعباء الدور نوعياً

يتضح من الجدول رقم (١٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة وتتفق دراسة مديس (٢٠١٤م) مع ذلك وتختلف نتائج دراسة العمري (٢٠١٥م) حيث أثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد العينة فيما يخص المعوقات لصالح من هم خبرتهم دون العشر سنوات، ويمكن تفسير ذلك من أن القادة حديثو التعيين نوعاً ما (من عام - أربعة أعوام) ينتهجون ذات النهج للقادة الأكثر منهم خبرة ويفتقرون إلى التجديد، كما يشير متوسط إجابات القادة ذوي الخبرة عشرة سنوات فأكثر وقدره (٣,٣١) فيما يخص زيادة أعباء الدور كمياً إلى ظهور هذا العائق بشكل أكبر بالنسبة لهم ويعزي ذلك إلى اعتماد القيادات العليا في الجامعة على خبرتهم الطويلة مما يحملهم أعباء وأعمال أكبر من أصحاب الخبرة الأقل.

#### ثالثاً: -موجز لأهم نتائج البحث:

- تشير نتائج البحث أن معوقات العمل الإداري لدى القادة الأكاديميين بجامعة الحدود الشمالية تتراوح بين الدرجة المنخفضة والمتوسطة، حيث جاء معوق (التمسك بالأنماط المألوفة) على أعلى درجة يليه معوق (زيادة أعباء الدور كمياً) بدرجة متوسطة، وجاء في آخر درجة للمعوقات (غموض الدور) بدرجة منخفضة.
- تشير نتائج البحث أن التمسك بالتقاليد والأنماط المألوفة والتقليدية في الإدارة والقيادة لدى الجامعات هي أكبر عائق يقف أمام الإبداع الإداري لدى القادة الأكاديميين.
- تشير نتائج البحث أن المسؤوليات والأعباء الملقاة على عاتق القادة الأكاديميين (عمداء -وكلاء رؤساء أقسام) تتسم بالكم الهائل والذي لا يساعد على الإبداع في العمل.
- كما أوضحت نتائج البحث أن ما يقارب من نصف أفراد عينة الدراسة لا يميلون للعمل الجماعي أو مساندة الآخرين وتبادل الخبرات والمقترحات وهو أمر جل خطير

- فيما يخص القيادة الجامعية وخاصة في ظل معطيات العصر الحديث وظهور الأساليب القيادية الحديثة مثل القيادة الابتكارية والتعاونية وغيرها.
- تُشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث من القادة الأكاديميين تعزي لمتغير الجنس (نكر - أنثى) لصالح الذكور.
- تُشير نتائج البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث من القادة الأكاديميين تعزو لمتغيرات (الخبرة - الوظيفة).

### التوصيات:

- وفي ضوء النتائج السابقة توصل الباحث إلى عدة توصيات أهمها: -
- ✓ إجراء دورات تدريبية لتشجيع بالإبداع الإداري والتدريب على متطلباته للقيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية
- ✓ إعادة النظر من قبل المسؤولين في الجامعات فيما يتعلق بكم الأعمال الموكلة للقيادات الأكاديمية بالجامعات (عمداء - وكلاء - رؤساء أقسام) ومحاولة تخفيف العبء الملقى على عاتقهم.
- ✓ تبني سياسات العمل الجماعي وعقد ندوات حول العمل ضمن الفريق ومحاولة تبادل الأدوار والأفكار بين القادة داخل الجامعة وبينهم وبين جامعات أخرى.
- ✓ تعيين القيادات وفقاً للمهارات الإبداعية إلى جانب باقي شروط التعيين.
- ✓ تبني الأساليب الإدارية والقيادية الحديثة وخاصة الإبداعية منها من قبل وزارة التعليم والقيادات العليا بالجامعات.

### المراجع

- ١- أبو سمرة، محمود أحمد والطيطي، محمد عبد الإله، وأبو عمشا جينا (٢٠١٢م). واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم فلسطين. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (٩)، العدد الثاني.
- ٢- أبو النور، محمود (٢٠١٢م). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر، الواقع والمأمول، دراسات تربوية واجتماعية، مصر، المجلد ١٨، العدد الثاني.
- ٣- البدراني، ذغار غضبان (٢٠١١م). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
- ٤- بلهادي، سعيدة (٢٠٠٨م). تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم السياسية. جامعة الجزائر.
- ٥- جبر، عبد الرحمن محمد (٢٠١٠م). الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية (غزة)
- ٦- جوامدة، باسم علي عبيد وحراشدة، محمد عبود (٢٠٠٦م). مستوي الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن. مجلة

- جامعة الملك سعود، المجلد (١٨). العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، العدد الثاني. ص ٤٩٣-٥٤٣
- ٧- رمضان، عمومن، (٢٠١٣م). معوقات الإبداع الإداري بالإدارة المحلية بمقر ولاية ورقلة. تونس مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد (١٢)
- ٨- الجرايدة، محمد سليمان والعريمي، حليس محمد (٢٠١٢م). معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، المجلد ٢٨. العدد ١٤٧.
- ٩- الحرمي، منى محفوظ محمد (٢٠٠٣م). معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الأصول والإدارة التربوية. جامعة السلطان قابوس.
- ١٠- الخطيب، أحمد محمود (٢٠٠٧م). دور الجامعات في الإبداع الإداري. المؤتمر العلمي العربي الخامس لرعاية الموهوبين والمتفوقين " رعاية الموهوبين والمبدعين إنجازات عربية مشرقة. المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين - الأردن.
- ١١- خير الله، جمال (٢٠٠٩م). الإبداع الإداري. دار أسامة للطبع والتوزيع، عمان، الأردن. ط١
- ١٢- الصليبي، عمر جبرائيل (٢٠١٥م). واقع إدارة الإبداع والابتكار لدى عمداء كليات جامعة القدس /فلسطين من وجهة نظر رؤساء الدوائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة سعد دحلب البليدة. الجزائر العدد ١٢، ص ١٦٧-١٧٨.
- ١٣- طويقات، مشهور محمد (٢٠٠٧م). تطوير برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة دكتوراه. كلية الدراسات التربوية العليا. جامعة عمان العربية الأردن.
- ١٤- عباينة، رامي محمود والشقران، رامي إبراهيم (٢٠١٣م) درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٤) العدد (٢) -مصر.
- ١٥- عبد الله، معتز سيد (٢٠٠٧م). معوقات الإبداع الإداري ومسيرته في بيئة العمل. مجلة دراسات عربية في علم النفس. مصر، المجلد السادس، العدد الرابع.

- ١٦-١٦- عبد الله، سعد الدين خليل (٢٠٠١م). الإبداع في الحرب والسلام، إصدارات مركز الخبرات المهنية للإدارة. القاهرة. مصر
- ١٧- العتيبي، تركي (٢٠١٠م). قيادة التغيير في الجامعات السعودية: أنموذج مقترح لدور رئيسا لقسم الأكاديمي كقائد للتغيير، دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسئولية الخدمة، إمارة المنطقة الشرقية.
- ١٨- عزوز، رفعت عمر (٢٠١٤م). الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية: مدخل لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية (تصور مقترح). مجلة مستقبل التربية العربية. مصر، العدد ٩١، المجلد الحادي والعشرون.
- ١٩- العطار، هيثم محمد والفرا، ماجد محمد (٢٠١٢م). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة. رسالة ماجستير. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- ٢٠- العمري، خلود خميس مديس (٢٠١٥م) معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بإدارة تعليم المخوأة من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الباحة. المملكة العربية السعودية.
- ٢١- عيد، هالة فوزي محمد (٢٠١٥م). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية.
- ٢٢- القاسمي، أميمة عبد العزيز (٢٠٠٢م). مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت، ص ٥٤٧-٥٦١
- ٢٣- مديس، صالح سعيد (٢٠١٤م). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في منطقة الباحة التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الباحة. المملكة العربية السعودية.
- ٢٤- مصطفى، أبو بكر فكري (٢٠١٤م). العلاقة بين معوقات الإبداع الإداري والصورة الذهنية المدركة وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي بالبنوك: دراسة مقارنة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية - مصر، المجلد ٢٨، العدد الثالث.
- ٢٥- الملكاوي، عماد (٢٠٠٢م). بناء العقلية الابتكارية، مجلة الفكر الإداري، العدد الخامس.
- ٢٦- هاشم، على حسن (١٤٢٤هـ). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.

٢٧-هيجان، عبد الرحمن أحمد (١٩٩٩م) " معوقات الإبداع في المنظمات  
السعودية" مجلة الإدارة العامة، ١ (٣٩)، ص ص ٣-٦.

المراجع الأجنبية:

- 1- Hsiao ,His-Chi et al. (2009).factors that influence school organizational innovation in technical institutes & universities. *World Transactions on Engineering and Technology Education. Vol.7, No.1, 2009*
- 2- Toytok ,EsefHakan (2016).school leader's Innovation managements & organizational stress: A relational Model study. *Universal Journal of Educational Research 4(12A): 173-179, 2016*
- 3- Manea, A.D. (2015). Innovation in the management of educational institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences 209, 310 - 315.*
- 4- West M.&Dawsow A.(2002).Determinates of innovative behavior academy of management journal (137) p98-125